



Компетенции руководителей при управлении персоналом



Оксана В. АРХАНГЕЛЬСКАЯ
Oksana V. ARKHANGELSKAYA

Владимир ГЛАЗКОВ
Vladimir N. GLAZKOV



Оксана А. АРХАНГЕЛЬСКАЯ
Oksana A. ARKHANGELSKAYA

Архангельская Оксана Васильевна – начальник сектора Корпоративного центра развития профессионального обучения персонала ОАО «РЖД», Москва, Россия.

Глазков Владимир Николаевич – кандидат технических наук, доцент, проректор по международным связям МИИТ, Москва, Россия.

Архангельская Оксана Алексеевна – помощник аудитора ЗАО «Эксперт-аудит», Москва, Россия.

В статье изложено, какими компетенциями должен обладать руководитель для решения совокупности поставленных перед ним задач с учетом инновационного развития профессионального и творческого потенциала своей организации, повышения эффективности и результативности ее производственной деятельности.

Особое внимание уделено управленческим компетенциям, которые важны при линейном или проектном подчинении работников, а также корпоративным компетенциям, основанным на ценностях, стратегии развития, миссии, этических нормах компании.

Ключевые слова: персонал, руководитель, управление, компетенции, развитие управленческих и профессиональных навыков.

Не беспокойся о том, что у тебя нет высокого чина. Беспокойся о том, достоин ли ты того, чтобы иметь высокий чин.

Конфуций

Предъявляемые к современному управленческому персоналу более высокие требования нацелены на то, чтобы полнее раскрыть личностные, деловые, профессиональные качества каждого работника. Поэтому любому руководителю следует непрерывно поддерживать и повышать свой уровень знаний, компетенций, готовность обеспечивать индивидуальный подход ко всем подчиненным.

Сложившаяся ситуация высокой сменяемости кадров и существующая система психологической диагностики и отбора руководителей подчеркивают проблему оценочных критериев при формировании резерва разноуровневого командного состава железнодорожного транспорта. Продолжающееся реформирование отрасли не снимает острой потребности в специалистах, обладающих надежными знаниями и способных грамотно выполнять свои должностные функции, профессионально управлять человеческими ресурсами.

Рыночная экономика, основанная на конкуренции и предпринимательстве, а не на иерархическом подчинении хозяйственных процессов, нуждается никак не меньше, а даже больше в менеджерах, чем прежняя система. Но менеджеры эти (то есть люди, наученные управлять) должны быть совсем иными, нежели раньше, обладать многими новыми качествами.

Впрочем, определенный передел компетенций не предполагает крайностей. Ни в какой мере нельзя пренебрегать ценным потенциалом действующих работников управления, знающих реальность, имеющих немалую профессиональную подготовку, приученных к дисциплине, упорному целенаправленному труду.

Если взять непосредственно предмет компетенций руководителей и рассмотреть его более детально, то неизбежно встанет вопрос, какими же компетенциями они должны обладать, чтобы оказаться готовыми решать стоящие перед ними задачи.

Появление систем управления персоналом на основе компетенций вызвало в последнее время не только волну энтузиазма, но и множество проблем из-за новизны предмета и недопонимания самой этой модели. Большинство проблем с квалификацией и применением компетенций проистекает из-за отсутствия общего видения того, что же они собой представляют в системе управления персоналом.

Классический бизнес — система ресурсов, управление которыми направлено на достижение целей предпринимательства. Четыре основных ресурса любой компании — это клиенты, персонал, финансы и бизнес-процессы. В некотором смысле такие ресурсы представляют собой противоположности, являющиеся, как известно, движущей силой любого развития. В том числе и для сферы бизнеса. Например, финансы — внутренний ресурс, а клиенты — внешний, персонал — общечеловеческие отношения, в то время как бизнес-процессы — рациональные технологии. Причем именно баланс этих противоположностей делает менеджмент эффективным, а бизнес — успешным [1].

Способность, необходимая для решения рабочих задач и получения ожидаемых результатов, чаще всего определяется как *компетентность*. Способность, отражающая

адекватные стандарты поведения, квалифицируется как *компетентность*.

При этом компетентность может выявить сильные стороны человека и качества, которые он обязан улучшить.

С другой стороны, компетентности — это способность компании и ее персонала сохранять требуемый функциональный уровень в соответствии с определенными видением, миссией и ценностями. То есть, по сути, компетентности встраиваются в общую систему управления персоналом, направлены на достижение стратегических целей и признаны в равной степени и компанией, и каждым из ее сотрудников.

Компетентность олицетворяет интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и установки человека, описанное в терминах наблюдаемого поведения на рабочем месте. Наличие необходимых компетенций — обязательная предпосылка к успеху работника.

Под компетенциями вправе пониматься и совокупность знаний, умений, навыков, а также личностных качеств, которые помогают выполнению работы в своей организации по определенному стандарту, принятому именно в ней самой.

В зарубежных исследованиях компетентность чаще всего рассматривается как интегральное явление, в котором дифференцируются:

- а) компетентность, способствующая консолидации решений, применению навыков в условиях быстро меняющихся требований внешней среды;
- б) концептуальная компетентность;
- в) компетентность в эмоциональной сфере, области восприятия;
- г) компетентность в отдельных сферах деятельности [2].

Проанализировав различные исследования, можно сделать вывод о том, что компетентность всегда включает в себя:

- базовую характеристику человека, которая причинно связана с оцениваемым на основе критериев эффективным и/или наилучшим исполнением порученного дела;
- описание поведения или действия, которые обычно наблюдаются при хорошем выполнении работы;
- поведенческую характеристику, предполагающую способность сотрудника выполнять рабочие функции в русле принятых стандартов поведения;





Элементы модели корпоративных компетенций холдинга ОАО «РЖД»

Компетентность	Наличие профессиональной компетентности. Способность учиться и развиваться. Готовность делиться опытом и передавать знания.
Клиентоориентированность	Знание текущих и перспективных потребностей клиентов. Ориентация на пользу для клиентов. Отношение к коллегам как к внутренним клиентам компании.
Корпоративность	Ориентация на интересы компании. Умение работать в команде. Нацеленность на результат.
Качество	Знание политики и стандартов качества. Ориентация на качество и эффективность. Обеспечение безопасности.
Креативность/ инновационность	Нацеленность на улучшение результата. Выдвижение инициатив и внедрение инноваций. Поддержка инициатив коллег.
Лидерство	Воодушевление и вовлечение коллег. Эффективная организация и регламентация работы коллег. Мотивирование и убеждение без административного давления.

— кластер факторов, включающий способности, личностные качества, знания, умения и навыки, необходимые человеку по ходу трудовых процессов.

Личные и организационные компетенции принято разделять в зависимости от сферы их применения.

Управленческие компетенции — они необходимы руководителям для успешного достижения целей. Важны в первую очередь для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в подчинении: линейном (постоянном) или проектном. По большому счету — это стандарты для руководителей в разных отраслях. Компетенции же специалиста — способности и личностные качества, которые ограничены выполнением собственной работы.

Профессиональную компетентность принято воспринимать как высокий уровень специальных профессиональных знаний и овладение разными сферами служебной деятельности, глубокое понимание насущных профессиональных проблем, деловую надежность и способность безошибочно решать весь круг профессиональных задач.

Наличие профессиональных компетенций является условием формирования и качественного выполнения профессиональной деятельности. Содержание таких компетенций зависит от концептуального подхода, при этом, как правило, акцент делается на способности выполнять ожидаемые действия в рамках используемых стандартов для профессии [3]. Компетентностный подход к оценке кандидатов в кадровый резерв позволяет выявить их сильные стороны и в то же время те качества, которые необхо-

димо улучшить, чтобы достигнуть оптимального результата на рабочем месте [4].

Профессионально-технические компетенции — это компетенции, которые предусмотрены в отношении определенной группы должностей. Основные характеристики: способность применения знаний на практике, объем знаний, ориентированных на потребности именно своего вида деятельности. Составление реестра профессиональных компетенций для всех должностей в организации — очень трудоемкий и порой длительный процесс. В некоторых компаниях тем не менее уже существуют сборники единых корпоративных требований для каждой должности руководителей и специалистов.

Ключевые компетенции обеспечивают универсальность специалиста и поэтому не могут быть слишком специализированными. Однако универсальность не снижает значимость каждой из таких компетенций в отдельности, просто им свойственны более массовая востребованность и регулярная применимость в типовых рабочих процессах, сохраняющие при этом их носителям в нужный момент возможность действовать самостоятельно и ответственно.

Корпоративные компетенции — это те, которые применимы к любой должности в организации, они основаны на ценностях, традициях компании, а также стилях управления, характерных для корпоративной культуры и отвечающих прежде всего стратегии развития, миссии организации, кодексу корпоративной этики.

Как известно, кроме мотивационных факторов, особенностей характера и способностей на индивидуальное поведение оказы-

вают влияние ценности и принципы, принятые в организации. Многие компании установили, каким принципам они привержены, и донесли их до сведения своих работников, особенно выделяя то, какую роль эти ценности должны играть в повседневной деятельности. Некоторые компании корпоративные принципы и ценности включили в модель компетенций и заботятся о том, чтобы поведение персонала соответствовало принятым установкам [5].

Модель компетенций в данном случае – форма обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения. Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала какого-то подразделения или стандарты действий, ведущих к достижению специальных целей, но могут и включать основные стандарты поведения, предусмотренные для полного описания деловой структуры или деятельности, рассчитанных на достижение всего комплекса корпоративных целей. Набор деталей, входящих в описание модели компетенций, зависит от предполагаемой сферы применения [5].

Разработанная и принятая в ОАО «РЖД» в 2010 году модель корпоративных компетенций «5К+Л» (таблица 1) дает каждому работнику свои ориентиры, чтобы помочь ему решать стоящие перед ним задачи. Формула «5К+Л» включает в себя: Компетентность, Клиентоориентированность, Корпоративность, Качество, Креативность и Лидерство, показывает, как общие для всех ценности должны проявляться в работе отдельного сотрудника. Проявляя свою способность к развитию, ориентируя личные интересы на интересы холдинга, занимаясь самообразованием, обучаясь работать в команде,

проявляя инициативу, творчество, лидерские качества, нацеливая себя на результат, каждый из состава персонала сможет в конце концов научиться оценивать уровень своих корпоративных компетенций.

ВЫВОДЫ

Эффективная деятельность компании достигается в том числе за счет гибкой и регулярно обновляемой системы управления кадрами, применения инновационных технологий, оперативного совершенствования всех направлений развития и обоснованной очередности в реализации поставленных задач. Компетентность выступает базовым условием такого уровня руководящих позиций, с объективной точки зрения являясь в известной мере синонимом профессионализма.

То есть компетентностный подход при структурно-административном формировании персонала становится, по сути, строго определяющим фактором, основой прогресса производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акимов В. В. Компетенции как элемент системы управления бизнесом. <http://www.aitsoft.ru>. Опубликовано 21.11.2011. Доступ 12.12.2013.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
3. Одинцов В. А., Румянцев Н. К., Крунова О. Н. Компетентностный подход при техническом обучении локомотивных бригад // Железнодорожный транспорт. – 2012. – № 12. – С. 56–58.
4. Разработка отраслевых квалификационных требований должностей кадрового менеджмента и технологического инструментария, оценка соответствия им руководителей и специалистов по управлению персоналом при назначении на должность и организации обучения. Научно-исследовательская работа / В. А. Старовойт, В. Н. Футин, О. В. Архангельская. – М.: МИИТ, 2009.
5. Уиддет Стив, Холлифорд Сара. Руководство по компетенциям. – 3-е изд. – М.: ГИППО, 2003. – 228 с. ●

COMPETENCE OF CORPORATE MANAGERS IN THE SPHERE OF HRM

Arkhangelskaya, Oksana V. – Sector Head of the Corporate Center of Development of Vocational Training of personnel of JSC «Russian Railways».

Glazkov, Vladimir N. – Ph.D. (Tech), associate professor, Vice-Rector for International Relations of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia.

Arkhangelskaya, Oksana A. – auditor assistant at EXPERTAUDIT, LLC, Moscow, Russia.

ABSTRACT

The article provides an analysis of the following issues: what competences a leader should have for solutions of a totality of tasks at hand, for innovative development of professional capacity and creativity, increase in performance and effectiveness of production activities

ENGLISH SUMMARY

Background. Higher requirements for modern management personnel are designed to fully disclose personal, business, professional qualities of each employee. Therefore, any manager should continuously maintain and improve his level of knowledge, use an individual approach to all subordinates.

